

# LA COMPETENCIA DE LIDERAZGO EN GERENTES VENEZOLANOS\*

LESLIE BORJAS DE XENA\*\*

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ / UNIVERSIDAD METROPOLITANA

*Recibido/ Received/ Recebido: 30-10-2011 - Aceptado/ Accepted / Aprovado: 15-12-2011*

## Resumen

Este trabajo describe las representaciones sociales (RS) sobre la competencia de liderazgo en gerentes venezolanos. El enfoque epistemológico se hizo desde la perspectiva interpretativa. Las técnicas de recolección de datos aplicadas fueron entrevistas semi-estructuradas, validadas por expertos. El análisis se realizó, según la técnica empleada por Spink (1994) y Strauss & Corbin (2002). Las categorías emergentes fueron las RS de los gerentes, que se caracterizaron por la figura del líder basado en sus particularidades. El proceso de anclaje amerita la conceptualización del liderazgo como competencia y su representación social en el colectivo de los gerentes de organizaciones públicas y privadas.

**Palabras clave:** Competencia de liderazgo, Representaciones sociales, Complejidad, Gerencia.

# THE LEADERSHIP COMPETENCY IN VENEZUELAN MANAGERS

## Abstract

This work describes the social representations on the leadership competence in Venezuelans managers. The epistemological approach was done from an interpretative perspective. The data collection techniques applied semi structured interviews, validated by experts. The analysis was made according technique of Spink (1994) and Strauss & Corbin (2002). The emergency categories were the RS of the managers, characterized by the model of leader based on personal characteristics as an anchorage process that requires the conceptualization of leadership as competence in the collective of the managers.

**Keywords:** Leadership competence, Social representations, Complexity, Management.

# A COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA EM GERENTES VENEZUELANOS

## Resumo

Este trabalho descreve as Representações Sociais (RS) sobre a competência de liderança em gerentes venezuelanos. O enfoque epistemológico se fez desde a perspectiva interpretativa. As técnicas de coleta de dados aplicadas foram entrevistas semiestruturadas, validadas por peritos. A análise se realizou segundo a técnica de Spink (1994) e Strauss & Corbin (2002). As categorias emergentes foram as RS dos gerentes, caracterizadas pela figura do líder segundo suas características pessoais,

\* Este artículo es producto del proyecto de investigación: "La gerencia venezolana una visión desde la complejidad".

\*\* Doctora en Ciencias de la Educación, Profesora Titular en las Universidades Metropolitana y Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Investigadora adscrita a la línea la Gerencia venezolana desde la complejidad. Correo electrónico: lborjas@gmail.com, lborjas@unimet.edu.ve

como uma ancoragem, processo que merece o conceito da liderança como competência, e sua representação social no coletivo dos gerentes de organizações públicas e privadas.

**Palavras chave:** Competência de liderança, Representações sociais, Complexidade, Gerência.

Borjas, L (2011) La competencia de liderazgo en gerentes venezolanos. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac.cienc.econ, XIX (2).

**JEL:** M10, M19.

## 1. Introducción

Este estudio tiene como objetivo comprender la importancia de la competencia de liderazgo, como proceso organizacional. Los referentes teóricos se basan en los supuestos de Cameron & Quinn (2011), para quienes el liderazgo, exige de la presencia de un equilibrio entre las competencias gerenciales. Para Quinn, Faerman, Thomson & Mcgrath (1995) la competencia significa poseer los conocimientos y la capacidad conductual necesarias para desempeñarse efectivamente, así establecen 8 roles: director, productor, coordinador, monitor, mentor facilitador, innovador, bróker, que permiten lograr la efectividad personal y organizacional.

En una revisión de su modelo Cameron & Quinn (2011) señalan la confirmación de la hipótesis entre cultura y competencias, así cuando la fortaleza de liderazgo de un individuo son congruentes con la cultura estos líderes tienden a ser más exitosos. Al igual que las unidades que manejan, la congruencia predice éxito. Las competencias dominantes son antagonicas, entre sí, por eso los lideres adhocráticos rompen las normas mientras que los líderes jerárquicos son cumplidores de la norma.

La teoría de las Representaciones Sociales (RS) de Moscovici (1984; 1996) y Jodelet (2001; 2004) son referentes teóricos para estudiar la realidad de lo social desde la complejidad. Las RS se definen como la representación de un objeto y de un sujeto, en las cuales está presente la subjetividad, la intersubjetividad y la trans-subjetividad. El trabajo se fundamenta en las perspectivas teóricas de Moscovici como representante creador de la teoría, y de Jodelet, autores que han contribuido al desarrollo teórico de investigadores en América Latina: México, Brasil y Venezuela.

El interés en el estudio sobre las RS de la competencia liderazgo, se origina en la prosecución de estudios realizados en el contexto venezolano (Borjas 2011), en este sentido, Borjas & Monasterios (2009) afirma que el conocimiento instaurado en la cotidianidad de las organizaciones exige en la actualidad prácticas en su conducción diferentes a las vividas en los albores del Siglo XX. Este estudio es inédito, porque no se tienen reportes de trabajo que describan las RS sobre las competencias de liderazgo en el contexto venezolano.

Para Morín (2001), el pensamiento cambia se transforma, se complejiza, siendo capaz de concebir la complejidad de la realidad antro-po-social en su micro-dimensión y en su macro-dimensión. Esta concepción concibe la complejidad como un tejido de eventos, acciones, interacciones y retroacciones, de allí se deriva la importancia que tiene develar la forma concreta que adoptan estas construcciones en gerentes venezolanos.

Las representaciones sociales se configuran a partir de un fondo cultural que circula en la sociedad y proporciona las categorías básicas a partir de las cuales se constituyen, es decir provienen de fuentes de determinación que incluyen condiciones económicas, sociales, históricas y el sistema de creencias y valores de una sociedad dada, aunque se definen por su contenido (informaciones, imágenes, opiniones, actitudes). A la vez, dicho contenido se relaciona con un fin, como ser un trabajo a realizar o alguna otra cuestión enlazada con el pensamiento de tipo "práctico". El acto de comprender o explicar el objeto de estudio se enfrenta al conocimiento previo o representaciones acerca de la competencia liderazgo, a través de las creencias, opiniones, juicios en el colectivo de los gerentes venezolanos.

El estado de arte de la competencia en liderazgo ha tenido un desarrollo exhaustivo en cuanto a las competencias genéricas exigidas a los gerentes en los estudios de Spencer & Spencer (2003), Boyatzis (1982), Cardona & García (2009), Cameron & Quinn (2011), empero, la conformación y desarrollo de esta competencia es un proceso que debe ser abordado en la formación del gerente en las organizaciones de institución de educación superior, por cuanto su desarrollo obedece a un plan personal y organizacional que no depende sólo de los requerimientos de la función, sino de los procesos inherentes al aprendizaje organizacional, por lo cual complejiza la obtención de esta competencia.

Según Cardona (1999), Cardona & García (2004) y Cardona & Rey (2010) existen dos tipos de competencias en el ámbito de la organizacional: las competencias técnicas y *las competencias directivas*. Las primeras se refieren a los atributos que exige un puesto determinado y pueden alcanzar un carácter altamente específico. Este es el caso, por ejemplo, del dominio del cálculo de estructuras en ingeniería o de la interpretación de un balance contable en administración de empresas. Las segundas se refieren a los comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, estas son intrínsecas y determinadas por cada organización según su estrategia, misión y cultura pueda enfatizar más unas que otras.

El reto de la gerencia venezolana en el siglo XXI, es aceptar las nuevas ideas que emergen desde una visión planetaria para su comprensión, sólo el gerente que perciba la complejidad de las personas alcanzará entender la concurrencia de la complementariedad y de las contradicciones que emergen en las organizaciones. Desde esta perspectiva, el estudio tiene como objetivo interpretar las RS sobre la gerencia venezolana en organizaciones de naturaleza compleja, así se pretende obtener información sobre cómo representan la competencia de liderazgo; siguiendo la concepción de Moscovici (1986) de objetivación, en la construcción de un imagen, que sirve para categorizar nuevos elementos o situaciones acerca de la *concepción de un líder*, y cómo esa representación orienta la competencia de liderazgo.

Los gerentes apelan a teorías generales de alcance medio substantivas, formales que han intentado describir, explicar, interpretar la realidad y la acción de los sujetos a los que se refiere su praxis gerencial. En este sentido, el conocimiento de las Representaciones Sociales sobre el hecho investigado proporciona el significado y los motivos de acción gerencial desde la perspectiva de la praxis.

## 2. Las perspectivas teóricas del estudio

Las representaciones sociales conforman un sistema de pensamientos que permite la relación con el mundo y con los demás; son los procesos que facilitan interpretar y construir la realidad; en los fenómenos cognitivos que aportan elementos afectivos, normativos y prácticos que organizan la comunicación social y constituyen una forma de expresión que refleja identidades individuales y sociales.

La representación social es un modelo interno que tiene por función conceptualizar lo real a partir del conocimiento previo, designa una forma específica de conocimiento: *el saber de sentido común*, en el que el contenido significa una forma particular de pensamiento social (Moscovici, 1984). Por consiguiente, son tipos de creencias paradigmáticas, organizaciones de creencias, organizaciones de conocimiento y lenguajes y las encontramos en distintas estructuras de conocimiento.

En la concepción de Moscovici (2003) se plantean cuatro elementos constitutivos de la representación social. La información, que se relaciona con lo que “yo sé”. La imagen que se relaciona con lo que “veo”. Las opiniones con lo que “creo”. Las actitudes con lo que “siento”; elementos éstos, que se toman como guía para el análisis de la información.

La representación es una acción psicológica que posee una función simbólica, ya que implícitamente contiene un significado y éste tiene que ver directamente con la situación del sujeto frente al mundo en que vive y con el que se relaciona. La concepción de Moscovici sobre las representaciones sociales es una organización psicológica, una modalidad de conciencia particular, asimismo, señala que poseen las siguientes características:

La normatividad legítima: el deber ser en cuanto la fijación de los límites y el bien como parte de lo deseable, como lo que nos hace posible desear.

La externalidad que hace referencia elementos antes y más allá de las manifestaciones individuales, como elementos que permanecen y permiten ordenar el mundo. Un ejemplo son las creencias y prácticas religiosas como hechos que anteceden a los seres humanos.

La intersubjetividad como elemento de las representaciones colectivas, en tanto que acervo de conocimientos y memoria colectiva; es el conocimiento compartido que en nuestro caso son las representaciones sociales sobre el fenómeno estudiado.

Para Jodelet (2001) las RS son un conocimiento socialmente elaborado y compartido, teniendo una visión práctica y concurrente a la construcción de una realidad común a un conjunto social. Las representaciones, que son siempre de alguien, tienen una función expresiva. Su estudio permite acceder a los significados que los sujetos individuales o colectivos atribuyen a un objeto localizado en su entorno social y material y examinar cómo tales significados están articulados a su sensibilidad, sus intereses, sus deseos y sus emociones, así como también al funcionamiento cognitivo.

La elaboración de las RS se ha desarrollado en los trabajos de Moscovici (2001) y Jodelet (2004) a través de los procesos de objetivación y anclaje. La objetivación puede definirse como un proceso formador de una imagen que articula una característica del pensamiento. La concreción de una idea e imagen es, de acuerdo a Moscovici (2001) es el primer paso que conforma la objetivación, en el segundo paso, lo que es percibido reemplaza a los que es concebido, o que fundamenta la importancia del proceso de objetivación por la realidad que la caracteriza.

El anclaje para Jodelet (1986), permite incorporar lo extraño, en una red de categorías y significaciones a través de dos modalidades de intervención: a) la inserción del objeto de representación en un marco de referencia conocido y preexistente; b) la instrumentalización social del objeto representado: posibilita

la inserción de las representaciones en la dinámica social haciéndolas instrumentos útiles de comunicación y comprensión. El *anclaje* posibilita que las personas puedan comunicarse en los grupos a que pertenecen bajo criterios comunes, con un mismo lenguaje para comprender los acontecimientos, las personas u otros grupos.

Los trabajos sobre las RS de Moscovici y Jodelet se han divulgado en diferentes países. En México la revista “Cultura y Representaciones Sociales; un espacio para el diálogo”, reporta las tendencias sobre este tema, otros trabajos son los de Mora (2002) y Rodríguez (2007). En Colombia, Pardo (2007), publica un interesante trabajo sobre *Discurso, impunidad y prensa*, cuyo objetivo fue explicar el significado social de la impunidad, representado en la prensa colombiana; otros autores que escriben sobre RS son Vergara Quintero (2008) y en Brasil, los estudios de Mori & Gonzalez Rey (2010). En Argentina, Vasilachis de Galdino (2003), realizó un estudio sobre las “Representaciones Sociales de la Pobreza”, así como los trabajos de realizados por Castorina & Lenzy (1992) y Lenzy & Castorina (1996) citado por Castorina (2003) acerca de las ideas que los niños tienen sobre la autoridad.

En Venezuela, los trabajos de Banchs (2000, 2001, 2007) a partir del año 1982, así como la presencia de Moscovici & Jodelet (1997) a través de Seminarios sobre RS, han desarrollado distintos grupos de investigación en las principales universidades del país.

### 3. Metodología

En el presente estudio, se asume que la realidad donde se produce la práctica de los gerentes es multireferencial y cambiante. Por consiguiente, el abordaje del estudio se realizó tomando en cuenta los postulados del *paradigma interpretativo*, donde la búsqueda y confrontación de la evidencias se construyen a partir de las interrogantes e interpretaciones del investigador con los actores en la cotidianidad.

La investigación se basó en la epistemología del Sujeto Conocido (Habermas, 1990), en la que las

investigadores reconocieron la participación activa y reflexiva del sujeto, el carácter originario de su conocimiento, el proceso cooperativo que tiene la construcción del conocimiento durante el desarrollo de la praxis gerencial. Por consiguiente, la concepción interpretativa que sustenta la pesquisa respondió a una lógica inductiva, lo cual permitió la aparición del sujeto, de los actores, de los instituyentes frente a lo instituido mediante un trabajo de campo.

En este orden, en un primer momento la estrategia de investigación la constituyeron las entrevistas exhaustivas, recurrentes, es decir, no se agotaba en una sola ocasión. La *entrevista*, se usó para interpretar la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a sus atribuciones y significados sobre liderazgo.

Las entrevistas fueron codificadas para determinar los fenómenos, experiencias, actitudes, acciones a los que el entrevistado se refería, lo que permitió la categorización (Strauss & Corbin, 2002). Los informantes claves fueron 64 gerentes de empresas públicas y privadas venezolanas que participaron en las entrevistas (50) y en el focus group (14).

Otro de los aspectos considerados en la metodología fue el proceso de construcción de las categorías analíticas, específicamente la transformación de los datos descriptivos en datos interpretativos, analíticos. Esta fase se cumplió con el análisis de las entrevistas y las representaciones emanadas de los focus group realizados, usando la propuesta de Spink (1994), que sostiene que el sentido se genera con base a la asociación de ideas y su presentación en mapas (ver ilustración 2) una característica de este método es la temporalidad, presente en el uso del *aquí* y *ahora* en las entrevistas.

### 3.1. Unidad de Estudio

Los informantes claves en un número de 64 fueron seleccionados según el siguiente criterio: gerentes de al menos dos años en el cargo en organizaciones públicas y/o privadas de los sectores primario secundario y terciario. Los datos que sirvieron de referencia se derivaron de las entrevistas y el proceso de análisis del focus group a gerentes y a expertos en el desarrollo de la temática: Competencia de liderazgo.

Los gerentes, constituyen según Stake (1994), un grupo colectivo de casos porque cada gerente constituye un caso individual, que aporta datos de su realidad, independiente del contexto físico económico, moral y social.

### 3.2. Pasos seguidos en el desarrollo de la investigación

Una vez establecido el contacto con las personas previamente seleccionadas por su experiencia en las áreas a explorar, se transcribió la información protocolar según señala Strauss & Corbin (2002), para la categorización, recategorización y las anotaciones especiales.

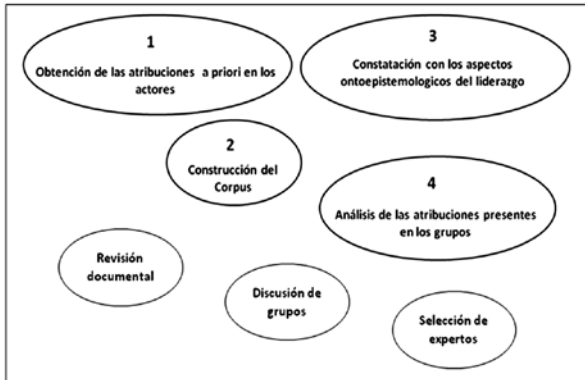
Las categorías fueron establecidas por el investigador a partir de diferentes vías, entre las que se mencionan: la revisión teórica y conceptual del objeto de estudio, otros sistemas categoriales previos formulados por otros autores y el éxito obtenido con su construcción, opiniones de expertos y especialistas en el objeto de estudio.

El proceso de categorización se inició con la recolección de los datos, especialmente la transformación de los que son *descriptivos* en *interpretativos* y *analíticos*. Las categorías, fueron generadas a través del análisis y de las verbalizaciones obtenidas en las entrevistas. En el análisis se obtuvieron categorías por *afirmación* que describen los atributos socialmente valorados, por *oposición* que describen diferentes tipos de conducta (ilustración 1).

El proceso de categorización estuvo relacionado con la forma como se *clarificó*, *conceptualizó* o *codificó*, un término o expresión en forma clara o inequívoca (categoría descriptiva) el contenido o idea central de cada unidad temática. Las categorías establecidas fueron seleccionadas de acuerdo a la opinión de la mitad de los entrevistados, como *nuclear* y las *periféricas*, aquellas que no fueron tan frecuentemente referidas por los informantes. En este sentido, se hizo necesario definir y explicar el significado que los protagonistas le otorgaron a las RS del liderazgo desde su propia perspectiva. Posteriormente, se procedió a organizar la información, de acuerdo con las categorías identificadas a fin de iniciar el análisis articulado



de la información, relacionando los elementos de la categorización con las tendencias identificadas para lograr comprensión integral de las significaciones imaginarias detectadas, permitiendo mostrar un cuerpo de representaciones sociales sobre el liderazgo.



**Ilustración 1:** Diseño del Proceso de Investigación<sup>1</sup>

En la información suministrada por los gerentes, estuvo presente la saturación teórica (Glaser & Strauss, 1967), elemento que permitió al investigador determinar la ausencia de datos inéditos para el desarrollo de otras categorías.

Los datos provenientes del uso de los métodos de la investigación fueron sometidos a la triangulación, lo que permitió obtener unas categorías debido a la confrontación y al control recíproco que se realizó en el trabajo. Los conceptos observados se agruparon en categorías, que permitieron develar el objetivo del estudio: las RS sobre la competencia de liderazgo.

La metodología de Spink (1994), sobre las prácticas discursivas, en su estructura cognitiva- afectiva, por un lado expresa lo que le viene a su mente cuando escucha la palabra “competencia”, mientras que la parte actitudinal se refiere a las prácticas gerenciales ejecutadas en su quehacer gerencial.

El enfoque procesual Banchs (2000), pone su atención en el examen de la actividad de reinterpretación continua que emerge del proceso de elaboración de las representaciones, y considera el espacio de inte-

racción como su objeto de estudio. En esta definición, el proceso de elaboración está en el devenir social más que en los mecanismos cognitivos.

Desde el punto de vista epistemológico, ontológico y metodológico, el enfoque procesual se caracteriza por considerar que, para acceder al conocimiento de las representaciones sociales, se debe partir de un abordaje hermenéutico, entendiendo al ser humano como productor de sentidos, y focalizándose en el análisis de las producciones simbólicas, de los significados y del lenguaje, a través de los cuales los seres humanos construimos el mundo.

## 4. Resultados

Moscovici (1979), sustenta que las representaciones sociales se establecen como modelos de interpretación, en este sentido, el estudio caracteriza formas de pensamiento social, acciones que no son arbitrarias, sino producto de anclajes eminentemente culturales como las creencias socialmente compartidas.

El análisis permitió descubrir su núcleo central *liderazgo como influencia* (ilustración 2). Estos resultados son congruentes con los trabajos de Yukl (2008, 169) “en la necesidad de proporcionar mecanismos formales recíprocos y desanimar las acciones arbitrarias del líder”, considerando que la labor de un líder consiste en proporcionar mecanismos formales para favorecer la influencia recíproca. Algunas verbalizaciones dan cuenta: La competencia de liderazgo es “influir a los demás para el logro de objetivos”, “me gusta el líder que me influya hacia el logro de los objetivos”.

El *logro de objetivos*, como consecuente es alcanzar determinados objetivos, considerando su acción dentro del grupo, el líder como guía para el logro de los objetivos, la acción del gerente en lograr los objetivos del grupo, estos se evidencia en las imágenes la competencia de liderazgo se centra en funciones orientadas a las tareas, planificación y organización del trabajo, la coordinación y a proporcionar guías

<sup>1</sup> Fuente: Elaboración propia.

mediante objetivos de rendimiento. Destacan las referencias sobre la incertidumbre (tabla 1).

**Autoritarismo**, esta categoría que emerge del grupo da cuenta de una realidad en la percepción acerca del gerente venezolano, aspecto que es congruente con estudios previos realizados en el tema. Granel, Garaway & Malpica (1997) señalan que una comparación con un grupo de 45 países, Venezuela demostró tener uno de los índices más altos en poder, sin embargo de acuerdo a Puga & Martínez (2008), esta conducta ha perdido su vigencia dentro de la acción del gerente por la conformación de las nuevas exigencias organizacionales que demandan competencias tales como *trabajo en equipo*, o las mismas competencias comunicativas, por la gestión que realiza un gerente tanto interna y externamente en el manejo de las de comunicación: escrita, verbal.

Desde este punto de vista de análisis de las competencias en los gerentes estudiados, en cuanto a su

percepción de lo que *creen, ven o sienten*, de acuerdo con el modelo de Cameron & Quinn (2011), establece en su teoría una relación entre los valores competitivos, efectividad y liderazgo, aspecto que contribuye a la consideración existente en la literatura sobre gerencia y liderazgo (Borjas, 2011), teoría que confirma una relación entre cultura y competencias.

Al triangular los resultados de las entrevistas con los del focus group. Cabe destacar la asociación de las competencias de liderazgo, con líderes mundiales y nacionales (ver tabla 2) de la talla de Gandhi y Nelson Mandela como “líderes sociales: conciliadores” “pacifistas”, así como referencia a personajes como Hitler, Fidel, Chávez, como líderes políticos, definidos en cuanto al *anclaje*, consiste en la incorporación de los eventos, acontecimientos, significados extraños a categorías y nociones familiares dentro de un grupo social específico. Este proceso de anclaje depende de la difusión de conocimientos y creen-

**Tabla 1.** Asociaciones a la competencia de liderazgo<sup>2</sup>

Categoría	Proposiciones agrupadas por temas	Informantes
Liderazgo como Influencia	“Capacidad de influenciar: dirigir y apoyar” “Posibilidad de influir a individuos o grupos” “Logra el respeto” “Influir a otros para bien o para mal”	1, 2, 15, 60, 25, 53, 48, 49
Logro de objetivos	“Alcanza determinados objetivos” “Poder dirigir a un grupo hacia la búsqueda de resultado” “Logro de metas”. “Los líderes son los encargados de establecer el propósito y la orientación de los objetivos”	5, 12, 18, 19
Autoritarismo	“El gerente venezolano es autócrata” “es autoritario, aunque algunos empiezan a ser más participativo; es controlador”. “Es muy autócrata”	10, 13, 14, 22, 28
Trabajo en equipo	“Responsabilidad por un cierto grupo de personas”	6, 63, 11
Adaptabilidad.	“Alta capacidad de adaptabilidad debido la inestabilidad económica” “Adaptabilidad ante una economía volátil” “Alta adaptabilidad al cambio”.	3, 4, 17,
Comunicación	“Comunicación efectiva”	21, 26
Negociación	“Habilidades de negociación, que le permita mantener una relación ganar- ganar”	16, 40
Éxito	“Liderazgo es una competencia para lograr éxito” “Logro de objetivos”	8, 27
Identificación de los mejores	“Identificación en el grupo aquellos que sean capaces de logro de actividades”	7
Emprendimiento	“Fomenta empleo”	20
Conocimiento asociado con la competencia	“Prefiero el enfoque Benavides, debemos empezar por las competencias básicas, debido a la realidad del país”	9

<sup>2</sup> Fuente: Elaboración propia

cias en diferentes grupos sociales (Clémence, 2001; Jodelet 1986).

Esta RS expresa lo expuesto por Jodelet (2004) en la manera en la cual el pensamiento construye la realidad de nuestras sociedades y es un producto de las vivencias de los actores, por cuanto las RS expresan visiones diferentes sobre la competencia de liderazgo, con presencia de cogniciones, de tal forma que una no excluye a la otra, lo que acrecienta la necesidad de seguir describiendo las RS sobre el liderazgo para profesionalizar un hecho que está en el colectivo individual, o en el inconsciente colectivo versus el exigido en las organizaciones complejas.

Las RS no pueden ser usadas deliberadamente para distinguir los fenómenos sociales de los llamados fenómenos objetivos, biológicos o económicos, dado que ellas por sí mismas representan la relación del individuo con el contexto en general, pues son atravesadas cotidianamente por las externalidades de la vida misma, como son las relaciones de poder que

se comparten entre los sujetos; así como también del saber científico que comparten y sus experiencias base para el accionar, por lo que expresan una identidad colectiva merecedora de estudio para comprender los fenómenos de la realidad social.

Las representaciones, por ser formas de comprenderse y de ofrecerse a sí mismos y a los demás, son la clave de la comprensión de la cultura y de las identidades grupales y sociales. De allí que sean parte fundamental en la comprensión de la sociedad y de la historia. Es de resaltar la importancia que en la actualidad se da desde el construccionismo social a los procesos de intercambio social de narraciones de la realidad definida histórica y culturalmente, y no desde la mirada de construcción individual, y esto es lo que se hace consecuente con la comprensión y estudio de los grupos sociales desde el nodo central y el sistema periférico, pues permite comprender tanto al sujeto como a la sociedad o grupo en el cual está inmerso, dado que el conocimiento es construido a partir de las prácticas socio-culturales (ilustración 2).

**Tabla 2.** Asociación de conductas de liderazgo producto del focus group<sup>3</sup>

Líderes sociales	Asociación
Gandhi	Liberó al pueblo hindú del imperio británico.
Martín Luther King	Fiel a sus ideas.
Juan Pablo II	Inspirado, carismático.
Madre Teresa de Calcuta	Defensora de los desvalidos.
Nelson Mandela	Unió a su pueblo a través del deporte, conciliador.
Diana Spencer	Gran labor para los desvalidos por las minas. Lídere empresarial.
Andrés Galarraga	Luchador, se crece en las adversidades
Líderes empresariales Bill Gates Steve Jobs Lorenzo Mendoza	Emprendedor, innovador. Modelo a seguir. Revolución en tecnología, música, un gran CEO y creativo. Gran empresario.
Líderes políticos: Obama Mussolini John , F . Kennedy Hugo R. Chávez	Carismático. Gran dictador. Líder de masas, con ideas de transformación. Mueve masas, autócrata.

<sup>3</sup> Fuente: Elaboración propia.





**Ilustración 2:** Representaciones Sociales sobre la Competencia de Liderazgo<sup>4</sup>

## 5. Conclusiones

Encontramos que en el contexto de la Venezuela del siglo XXI existe la necesidad de divulgar los modelos de competencias, exigidos por las organizaciones complejas que permitan alcanzar la transformación de nuestras instituciones, exigencia que demanda el logro de la competitividad. Este desafío implica transitar por una noción de gerencia que incluya en su estructura organizativa y funcional, su sistema de valores, lo estético, lo ético y lo político.

Los supuestos generados en este estudio dan a entender que las RS surgen en el contexto empresarial y permiten aprehender la complejidad de la gerencia venezolana del siglo XXI. Por consiguiente la actividad pendiente que tiene la sociedad venezolana es construir un nuevo modelo de gestión que tenga como eje central: lo humano, sus valores, actitudes y creencias, simbólicos, historias, ritos, mitos, arquetipos, el lenguaje, el sentido y el espacio físico, así como lo racional de lo humano en una constante definición de lo organizacional de su sistema. El hu-

mano es nuestra gente, son todas aquellas personas que conforman la comunidad.

Las RS están en los diálogos y en las prácticas sociales de los miembros de un grupo; diálogos, rituales e instituciones (Spink, 1994), obtenidas de las entrevistas, por cuanto la construcción o deconstrucción de la RS sobre liderazgo en la sociedad venezolana, constituyen una fuente para el proceso de producción del conocimiento, considerando la particularidad del sujeto. En general, se evidencia en las entrevistas analizadas sobre las RS, un conocimiento pre científico sobre las competencias de liderazgo.

Las RS dadas por los gerentes se ubican por el proceso de anclaje en un liderazgo transaccional (Cameron & Quinn, 2011) que conforman una cultura jerárquica, basados en los supuestos de *estabilidad* y *control*. El gerente ejerce los roles de Monitor y de coordinador, hay preferencia por los trabajos administrativos, por buscar y facilitar información rutinaria, el rol del coordinador, el directivo debe mantener la estructura y flujo del sistema.

Desde este punto de vista el análisis de los gerentes estudiados, en cuanto a su percepción de lo que *creen*, *ven* o *sienten*, sobre la competencia liderazgo, de acuerdo con el modelo de Cameron & Quinn (2011) establece en su teoría una relación entre los valores competitivos efectividad y liderazgo, aspecto que contribuye a la consideración existente en la literatura sobre gerencia y liderazgo (Borjas, 2011), teoría que confirma una relación entre cultura y competencias.

En este sentido, las conclusiones del estudio apuntan a la necesidad de abrir espacios de investigación sobre la conceptualización de liderazgo *como competencia* y su representación social en el colectivo organizacional en las cuales se integre la gestión de la competencia del líder con las funciones tradicionales que realiza el gerente en las organizaciones públicas y privadas.

Estos significados permiten utilizar las representación encontradas en el estudio, como un sistema interpre-

<sup>4</sup> Fuente: Elaboración propia.

tativo que guía nuestra conducta, se convierte en códigos de lenguaje, para constituir *referentes*, que otros en la acción organizacional van *ver*, a *usar* en sus dimensiones cognitivas referidas a la información que poseen los sujetos, la dimensión actitudinal, denota la orientación positiva o negativa con relación a la competencia liderazgo.

La RS sobre la competencia de liderazgo como competencia develó la ausencia en el componente cognitivo y por ende en el actitudinal del abordaje existente en la literatura especializada (Cardona & García, 2009; Cameron & Quinn, 2011), así solo se tuvo el referente sobre el estudio de competencias de Benavides (2002), autora que relaciona competencias con competitividad.

A manera de recomendación, se hace necesario vincular la competencia de liderazgo a las características de las organizaciones dependiendo del contexto cultural donde les toque desarrollarse. Entendiendo que la complejidad necesita una estrategia, como una forma de prevenir los hechos suscitados por la incertidumbre.

Revisar la pertinencia de los ejes programáticos en los programas de las instituciones de educación superior, conducentes al desarrollo de programas basados en competencias que conlleven la realización de reflexiones sobre la práctica gerencial, y desde la reflexión para la práctica a través de la conformación de comunidades de aprendizaje como una forma de integrar las experiencias organizacionales con los currículos en las organizaciones de educación superior. Experiencia que vincule la competencia de liderazgo a las características de las organizaciones dependiendo del contexto cultural donde les toque desarrollarse.

En futuros trabajos, se recomienda combinar el abordaje de esta representación con un abordaje experimental, a fin de contrastar los resultados obtenidos a través de enfoques cualitativos y precisar el abordaje que está explícito en las teorías organizacionales para el desarrollo de la competencia de liderazgo. Aunque no fue el objetivo de este trabajo, cada organización debe caracterizar la competencia de liderazgo según sus propios requerimientos, apo-

yados por las praxis gerenciales y las acciones de los gerentes para la transformación de la cultura.

Estas RS, expresan lo planteado por Jodelet (2004) en la manera en la cual el pensamiento construye la realidad de nuestras sociedades. Expresando visiones diferentes sobre la competencia de liderazgo, están expresadas en los sistemas cognitivos, de tal forma que una no excluye a la otra, lo que acrecienta la necesidad de seguir describiendo las RS sobre las competencias de Liderazgo, para profundizar un hecho que está en el colectivo individual, versus el exigido en las organizaciones complejas.

Las representaciones sociales no pueden ser usadas deliberadamente para distinguir los fenómenos sociales de los llamados fenómenos objetivos, biológicos o económicos, dado que ellas, por sí mismas, representan la relación del individuo con el contexto en general, pues son atravesadas cotidianamente por las externalidades de la vida misma, como son las relaciones de poder que se comparten entre los sujetos; así como también del saber científico que comparten y sus experiencias base para el accionar, por lo que expresan una identidad colectiva merecedora de estudio para comprender los fenómenos de la realidad social.

Las RS, por ser formas de comprenderse y de ofrecerse a sí mismos y a los demás, son la clave de la comprensión de la cultura y de las identidades grupales y sociales. De allí que sean parte fundamental en la comprensión de la sociedad y de la historia. La emergencia de las RS como procesos “revisten una forma concreta en contenidos representacionales expresados en actos y en palabras, en formas de vivencia, en discursos, en intercambios dialógicos, en afiliaciones y conflictos” (Jodelet, 2008, 61).

Es de resaltar la importancia que en la actualidad se da desde el construccionismo social, a los procesos de intercambio social de narraciones de la realidad, definida histórica y culturalmente, y no desde la mirada de construcción individual. Esto es lo que se hace consecuente con la comprensión y estudio de los grupos sociales desde el nodo central y el sistema periférico, pues permite comprender tanto al sujeto como a la sociedad o grupo en el cual está inmerso,

dado que el conocimiento es construido a partir de las prácticas socio-culturales.

## 8. Referencias

- Banchs, M. A. (2000). Aproximaciones procesuales y estructurales al estudio de las representaciones sociales. *Paper on social representations*. Textes sur les representations sociales, 9: 3.1-3.15.
- Banchs, M. A., Agudo, Á. & Astorga, L. (2007). Imaginarios, representaciones y memoria social. En: Arruda, A. & De Alba, M. (Coords.). *Espacios imaginarios y representaciones sociales. Aportes desde Latinoamérica*. México: Anthropos. 47-95.
- Banchs R., M. (2001). Jugando con las Ideas en Torno a las representaciones Sociales desde Venezuela. *Fermentum*. En: Revista Venezolana de Sociología y Antropología. Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=70512127003>> 0798-3069.
- Benavides, D. (2002). *Competencias y competitividad; diseño para organizaciones latinoamericanas*. Bogotá. Mc Graw Hill.
- Borjas, L. (2011). Cultura y liderazgo basado en el aprendizaje organizacional; un enfoque desde la complementariedad, U.S.A. Editorial académica Española.
- Borjas, L. & Monasterios, D. (2009). Representaciones sociales de la ética empresarial en el contexto latinoamericano (Caso: Venezuela), Cali, Colombia. Trabajo en prensa.
- Boyatzis, R. (1982). *The compement Manager: a model for effective performance*, Nueva York, Wyley.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Third edition. United States of America,
- Cardona, P. (1999). El nuevo paradigma que está revolucionando la dirección de personas. En busca de las competencias directivas. En: Revista de antiguos alumnos del IESE, 25: 19-26.
- Cardona, P. & García, P. (2004). Liderazgo basado en competencias. Nota técnica. Barcelona: IESE Publishing.
- Cardona, P. & García, P. (2009). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, Navarra. Cuarta edición, IESE.
- Cardona, P. & Rey, C. (2010). Ventaja competitiva empresarial. La organización del liderazgo. En: Revista de antiguos alumnos del IESE, 118: 1-3.
- Castorina, J. (2003). (Compilador). Representaciones sociales, problemas teóricos y conocimientos infantiles, España, Gedisa editorial.
- Castorina, J. & Lenzy, A. (1992). Algunas reflexiones sobre una investigación psicogenética en conocimientos sociales: la noción de autoridad. En: Revista latina de pensamiento y lenguaje, 4 (1): 27-41.
- Clémence, A. (2002). Catégorisation et representation sociale: commentaries sur le texte de Lacassagne, Salés – Willemin.
- Glaser, V. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine, New York.
- Granell, E., Garaway, D., y Malpica, C. (1997). Éxito gerencial y cultura: retos y oportunidades en Venezuela. Caracas. Ediciones IESA.
- Habermas, J. (1990) Conocimiento e interés. Buenos Aires, Editorial Taurus.
- Jodelet, D. (1986). La representación social: fenómenos, concepto y teoría. En: Moscovici, S. (Eds) *Psicología Social II*. Barcelona, Paidós.
- Jodelet, D. (1997). Seminario de representaciones sociales. Centro Universitario de Ciencias de la salud. Universidad de Guadalajara.
- Jodelet, D. (2001). As representacoes sociais. Rio de Janeiro: Editora de Universidad DoRio de Janeiro.
- Jodelet, D. (2004). Vigencia de las representaciones sociales y su incidencia en las prácticas profesionales. Educar, Argentina. Disponible en: [portal.educ.ar/noticias/entrevistas/dra-denise-jodelet-vigencia-de.php](http://portal.educ.ar/noticias/entrevistas/dra-denise-jodelet-vigencia-de.php) -58k- Consultado: 1º mayo 2007.
- Jodelet, D. (2008). El movimiento de retorno al sujeto y el enfoque de las representaciones sociales. *Cultura y representaciones*, Año 3 (5): 32-63. Disponible en <http://www.culturayrs.org.mx/revista/num5/Jodelet>. Pdf. Consultado el 29 12 2011
- Mora, M. (2002). La teoría de las representaciones sociales de Serge Moscovici. En: *Athenea Digital 2*, Otoño.
- Mori, V. & Gonzalez Rey, F. (2010). Las Representaciones Sociales como proceso subjetivo: un estudio de caso de hipertensión. En: *CSEstudios regionales y latinoamericanos*, (5): 221-240.
- Morin, E. (2001). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Paidós Studio. Barcelona.
- Moscovici, S. (1979). *El psicoanálisis, su imagen y su público*. Buenos Aires.
- Moscovici, S. (1984). The phenomenon of social representations. En: Farr, R.M. & Moscovici, S. (comp.) *Social Representations*, Cambridge, Cambridge University Press: 3 – 69.
- Moscovici, S. (1996). Social Representations and Pragmatic Communication. En: *Social Science Information*, 33: 163-177.
- Moscovici, S. (2001). Why a theory of social representations? En: Deaux, K & Philogène, G. (Eds.). *Representations of the social. Bridging theoretical traditions*. Oxford: Blackwell.
- Moscovici, S. (2003) Notas hacia un descripción de la Representación Social. En: Revista Internacional de Psicología Social, 1 (2): 67-118.
- Pardo, N. (2007) Discurso, impunidad y prensa. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. En: *Estudios Gerenciales*, ICESI, Cali Colombia, 24: 87-103.
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M. & McGrath, M. (1995). *Maestría en la gestión de las organizaciones. Un modelo operativo de competencias*. Madrid, Díaz de Santos, S/A.
- Rodríguez, T. (2001). Razones del matrimonio. *Representaciones, relatos de vida y sociedad*. Guadalajara: Editorial CUCSH.
- Rodríguez, T. (2007). Sobre el estudio cualitativo de la estructura de las representaciones sociales. En: Rodríguez, T. & García, M. (Eds.) *Representaciones sociales. Teoría e investigación* (pp. 157-188). Ciudad de México: Editorial Universidad de Guadalajara.
- Spencer, L. & Spencer, S. (2003). *Competence at Work, Models for Superior Performance*. EE UU, Ed. John Wiley and Sons,
- Spink, M. J. (1994). Prácticas discursivas e producción de sentidos no cotidiano. Pontificia Univeridad Catolica Católica de São Paulo. Brasil. Mimeo.
- Stake, R. (1994). Case studies. En: Denzin, N. & Lincoln, Y. *Hard book of qualitative research*, Sage.

Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa*. Medellín. Editorial Universidad de Antioquia, Facultad de enfermería de la Universidad de Antioquia.

Vasilachis, I. (2003). Pobres, pobreza, identidad y representaciones sociales. Madrid: Gedisa.

Vergara, M. (2008). La naturaleza de las representaciones sociales. En: *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, Niñez

y Juventud, 6 (enero-junio). Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=77360103>>  
ISSN 1692-715X

Yukl, G. (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness. En: *Leadership Quarterly*, 19: 708-722.